Digitaliser sans déshumaniser :

Préserver les savoirs humains pour une transformation organisationnelle équilibrée

« Digitaliser sans déshumaniser, c’est choisir la technologie pour ce qu’elle apporte, sans renoncer à ce qui nous relie.»

Proposition de sujet pour la CIBA 2026.

Table des matières

SUJET 2
Résumé 2
Objectifs 2
Mots-clés 2
Introduction 2
Méthodologie 3
Résultats 3
    Digitalisation : moteur de transformation et révélateur de tensions 3
    Des effets paradoxaux : fragmentation sociale et perte de savoirs 4
    Les stratégies d’atténuation mises en place 4
Discussion 5
    Réconcilier technologie et humanité 5
    Le rôle central du spécialiste de l’information documentaire (SID) 5
Limites 6
Conclusion 7
Bibliographie 7

SUJET

Digitaliser sans déshumaniser : préserver les savoirs humains pour une transformation organisationnelle équilibrée

Cette recherche pose l'hypothèse que la réussite de la transformation digitale repose moins sur la technologie elle-même que sur la qualité des interactions humaines qui l'accompagnent.

Résumé

Dans un monde en perpétuelle mutation, la transformation numérique est souvent présentée comme un passage obligé pour les organisations. Gage de modernité, de compétitivité et de réactivité, elle redéfinit en profondeur les façons de travailler, de collaborer, de se documenter et même de penser les structures. Mais derrière cette dynamique d'innovation technologique se cache une réalité plus nuancée : celle du risque de déshumanisation. À trop vouloir automatiser, rationaliser ou digitaliser, n'oublie-t-on pas l'essentiel ? L'humain.

Objectifs : Ce travail explore comment réconcilier numérique et humanité. Il s'appuie sur des penseurs comme Nonaka, Polanyi, Zuboff, Crozier ou Mintzberg pour montrer que la technologie ne doit pas remplacer l'humain, mais le prolonger, le soutenir. Une transformation réussie est celle qui conjugue innovation technologique et respect des dynamiques humaines, cognitives et sociales.

Le but ? Identifier les conditions d'un changement à la fois efficace et profondément humain, pour que le progrès ne se fasse jamais au détriment du lien, du sens, et de la mémoire collective.

Mots-clés : transformation digitale, savoirs tacites, déshumanisation, intelligence collective, résilience organisationnelle, gestion du changement, sciences de l'information.

Introduction

La transformation digitale est aujourd'hui au cœur des stratégies organisationnelles. Sous l'effet de la mondialisation, de l'accélération technologique et de la pandémie de COVID-19, les entreprises n'ont d'autre choix que de repenser en profondeur leurs structures et modes de fonctionnement. Digitalisation des processus, automatisation, télétravail, plateformes collaboratives ou encore recours croissant à l'intelligence artificielle : ces mutations bouleversent les pratiques professionnelles, les formes de coordination et les rapports humains (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014 ; Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Dans ce contexte, la transformation numérique s'impose comme un levier stratégique de compétitivité, d'agilité et d'innovation (Porter & Heppelmann, 2015). Elle offre la promesse d'une meilleure performance, d'une plus grande réactivité et d'une adaptation rapide aux évolutions du marché. Cependant, cette digitalisation, lorsqu'elle est conduite de manière technocentrée, comporte des risques majeurs. Plusieurs travaux soulignent qu'en déplaçant le centre de gravité de l'action collective vers les dispositifs techniques, les organisations peuvent engendrer une perte de lien social, une dilution des savoirs tacites et un affaiblissement de l'intelligence collective (Polanyi, 1966 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Zuboff, 1988).

Les effets indésirables d'une transformation numérique mal maîtrisée peuvent ainsi conduire à un appauvrissement des dynamiques sociales internes, à une démotivation des collaborateurs, voire à une fragilisation de l'identité organisationnelle (Mintzberg, 2009 ; Crozier & Friedberg, 1977). Loin d'être un simple enjeu technologique, la digitalisation interroge donc les fondements mêmes de la gouvernance, de la mémoire collective et de la culture organisationnelle.

Dès lors, une question essentielle se pose : Comment digitaliser sans déshumaniser ?

Comment faire évoluer nos structures tout en préservant ce qui fait la singularité et la force du collectif ?

C'est tout l'objet de cette réflexion. Il ne s'agit pas de refuser le progrès, mais de l'ancrer dans une approche éthique, systémique, profondément humaine.

Car la performance durable n'est pas qu'une affaire de technologie : elle repose sur une alliance entre outils et sens, entre efficacité et culture, entre données et confiance.

Cet article propose d'identifier les conditions d'un changement à la fois efficace et profondément humain, en s'appuyant sur les travaux de Nonaka, Polanyi, Zuboff, Crozier, Mintzberg et d'autres auteurs.

Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une enquête de terrain menée dans le cadre d'un mémoire de master auprès de collaborateurs d'AGIRC-ARRCO (Guinguinni, 2022), complétée par une revue de littérature mobilisant notamment les travaux de Lekic (2020) sur des cas similaires (Orange) et la littérature sur les cas de Société du Grand Paris). Les résultats présentés reposent sur un croisement des sources issues de notre revue de littérature. Pour ce faire, nous avons mené des recherches documentaires sur différentes bases de données académiques (notamment Google Scholar, Cairn, HAL…), en mobilisant les mots-clés suivants : transformation digitale, savoirs tacites, déshumanisation, intelligence collective, résilience organisationnelle et gestion du changement.

Cette démarche comprend :

L'analyse de publications scientifiques et professionnelles (Westerman et al., 2014 ; Brynjolfsson & McAfee, 2014 ; Kane et al., 2015) ;

La mobilisation de concepts clés tels que savoirs tacites (Polanyi, 1966), modèle SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) et intelligence collective ;

L'examen de cas concrets d'entreprises ayant mis en place des programmes de digitalisation (ex. AGIRC -ARRCO, Société du Grand Paris, Michelin, Orange).

Pour le cas AGIRC-ARRCO, un questionnaire a été envoyé aux collaborateurs et managers impactés par le projet de mise en place de la solution GED ainsi que l'équipe projet.

44 collaborateurs impactés directement par le projet ont répondu à ce questionnaire. Le délai moyen de remplissage du questionnaire est de 10min30 sec. 12 managers impliqués dans le projet ont répondu au questionnaire. La durée moyenne de réponse à ce questionnaire est de 05min 41 sec.

Et enfin un questionnaire a été adressé à l'équipe projet sur comment le projet a été pensé ou préparé afin d'examiner comment les responsables du projet ont pensé à l'impact et l'intégration de l'aspect humain dans le projet.

L'objectif est d'identifier les tensions organisationnelles créées par la digitalisation, puis de dégager des leviers d'action pour une transformation numérique humaniste et réussie.

Résultats

Les résultats mettent en lumière à la fois les opportunités offertes par la digitalisation et les tensions organisationnelles qu'elle génère, notamment en matière de savoirs et de relations humaines.

Digitalisation : moteur de transformation et révélateur de tensions

Les entretiens et la littérature convergent pour souligner que la digitalisation est perçue comme un facteur clé de performance et d'innovation. Les profils questionnés reconnaissent la valeur des outils à déployer, l'importance de la transformation numérique.

La transformation numérique permet une reconfiguration profonde des structures organisationnelles. Elle facilite l'automatisation des tâches répétitives, optimise la prise de décision

via la data, et soutient le développement de nouveaux modèles économiques fondés sur la connectivité et les services (Kane et al., 2015). Porter & Heppelmann (2015) soulignent ainsi l'impact des objets connectés sur la refonte des chaînes de valeur. La numérisation permet aussi d'améliorer l'expérience client, de favoriser la personnalisation, et de renforcer l'efficacité opérationnelle. Des entretiens effectués auprès de cadres dirigeants chez Orange ont confirmé que la transformation est un levier de performance (Dijana Lekic,2020).

C'est aussi le cas chez AGIRC-ARCCO.

En interne, l'adoption d'outils collaboratifs (Slack, Teams, SharePoint…) favorise de nouvelles formes de travail plus transversales, moins hiérarchiques, propices à l'agilité organisationnelle. Certains y voient même l'émergence d'un nouveau capitalisme, plus orienté vers l'information que vers les biens matériels (Castells, 1996). Une révolution silencieuse, mais puissante.

Cependant, plusieurs effets indésirables ont été observés

Des effets paradoxaux : fragmentation sociale et perte de savoirs

Ces avancées technologiques cachent aussi des zones d'ombre. Lorsque la digitalisation est mal pensée, ou imposée sans accompagnement, elle fragilise ce qui fait la cohésion des collectifs de travail.

Le travail à distance, par exemple, apporte plus d'autonomie, mais il peut aussi générer isolement, surcharge mentale, perte de lien social (Gérard, 2021). L'information circule, mais les savoirs profonds ceux acquis par l'expérience se perdent.

Selon Polanyi (1966), les savoirs tacites, « nous savons plus que nous ne pouvons dire », sont essentiels à l'activité humaine. Ils se transmettent par observation, imitation, et interaction informelle. Or, dans un environnement numérique où tout est formalisé, enregistré, rationalisé, ces moments disparaissent peu à peu. Le lien social se délite. La mémoire collective s'efface (Organisations plateformisées).

Nonaka & Takeuchi (1995) insistaient déjà sur l'importance des interactions humaines pour transformer les savoirs individuels en ressources collectives (modèle SECI). Quand cette dynamique est rompue, c'est la mémoire de l'organisation qui s'effrite.

La digitalisation produit ainsi une tension entre le besoin de formalisation et la richesse des savoirs vécus. Mintzberg (2009) parle même d'une forme de "bureaucratie numérique", où le travail devient absurde, vidé de son sens.

Les stratégies d'atténuation mises en place

Les organisations les plus résilientes mettent en œuvre plusieurs leviers pour réconcilier numérique et humanité :

Mise en place de communautés de pratique (Knowledge Management) pour favoriser les échanges de savoirs et la construction d'une culture partagée (Wenger, 1998).

Programmes de mentorat et tutorat pour maintenir la transmission des savoirs expérientiels (Société du Grand Paris).

Dispositifs de capitalisation des savoirs pour documenter l'expérience collective et éviter les pertes de mémoire organisationnelle (Michelin).

Co-construction des projets numériques dès la phase de conception, avec implication des utilisateurs finaux (Guinguinni, 2022 ; Alter, 2003).

Du questionnaire adressé à l'équipe projet AGIRC-ARRCO, il en ressort que 82% des managers sont favorables au changement. Ils pourront facilement embarquer les collaborateurs pour la réussite du projet. Les collaborateurs, par contre, ont estimé que le projet aura des impacts positifs comme négatifs sur eux juste parce qu'ils n'ont pas été suffisamment impliqués ou préparés à l'acceptation du projet. Ce qui a provoqué beaucoup de résistance. L'équipe projet questionnée a dû reconnaitre qu'il fallait bien impliquer les utilisateurs au départ du projet et pas à la fin.

Ces résultats montrent que la transformation numérique, si elle est pensée comme un processus participatif et systémique, peut devenir un levier de résilience et de performance collective. Ils confirment les analyses des auteurs cités un peu plus.

Discussion

Réconcilier technologie et humanité

Une transformation numérique réussie doit être conçue comme un processus systémique et humain (Kotter, 1996). L'implication des collaborateurs dès la phase de conception est indispensable (Alter, 2003 ; Guinguinni, 2022). Co-construire les projets numériques avec les équipes permet de renforcer leur adhésion et d'éviter les échecs.

Comme le rappelle Doueihi (2011), le numérique doit être un outil au service de l'humain, un « humanisme augmenté ». Cela implique de considérer la dimension cognitive et sociale du changement et de préserver les savoirs tacites et collectifs. Les communautés de pratique (Wenger, 1998) et les dispositifs de mentorat sont essentiels pour maintenir les liens humains et favoriser l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, digitaliser sans déshumaniser implique de concevoir la technologie non pas comme une fin en soi, mais comme un moyen de renforcer les liens humains, de valoriser les savoirs collectifs et de préserver l'identité organisationnelle. Cela nécessite un accompagnement au changement qui mette l'accent sur la formation continue, la co-construction des dispositifs et le développement de communautés de pratique (Wenger, 1998).

En définitive, la transformation numérique durable est celle qui associe innovation technologique et humanisme organisationnel, plaçant l'humain au cœur de l'écosystème numérique.

Le rôle central du spécialiste de l'information documentaire (SID)

Le SID joue un rôle clé en tant que médiateur entre la technologie et l'humain.

À l'heure où tout se digitalise, le rôle du spécialiste de l'information documentaire (SID) devient plus essentiel que jamais. Son métier ne se résume pas à gérer des plateformes ou des outils numériques. Il est avant tout un lien entre la technologie et les personnes, un facilitateur du changement, un passeur de mémoire.

Le SID commence par écouter les utilisateurs : il capte leurs besoins, repère ce qui les freine, ce qui les motive, ce qu'ils attendent vraiment. Il ne se contente pas d'appliquer des solutions toutes faites. Il traduit les enjeux de terrain en outils numériques concrets, pensés pour et avec ceux qui les utiliseront. Il refuse l'imposition descendante de la technologie. Il propose, il accompagne.

Mais son rôle va plus loin : le SID préserve les savoirs invisibles, ces connaissances qui ne sont écrites nulle part, mais qui font vivre l'organisation au quotidien. Il fait émerger ces savoirs tacites, par des échanges, des récits, des communautés de pratique. Il construit une mémoire vivante, qui traverse les générations et résiste à l'obsolescence.

Face à la vitesse des transformations, il ne laisse pas les équipes seules. Il les forme, les rassure, les rend autonomes. Il conçoit des moments d'apprentissage sur mesure, où chacun peut comprendre les outils, leurs avantages, mais aussi leurs limites. Il veille à ce que la technologie reste à sa juste place : au service des humains, et non l'inverse.

Le SID est aussi un acteur de gouvernance. Il fait dialoguer les directions métiers, les services informatiques et les utilisateurs. Il s'assure que les projets numériques sont construits collectivement, dans une logique de coopération. Il défend une vision éthique, inclusive, respectueuse. Il contribue à des chartes numériques porteuses de sens, où les valeurs humaines sont centrales.

Et puis surtout, il reste vigilant. Vigilant face aux dérives de la technologie : la surveillance, l'infobésité, l'automatisation déshumanisante. Il protège la vie privée, les libertés, la qualité des relations de travail. Il veille à ce que le numérique n'efface pas l'humain, mais l'amplifie.

En définitive, le SID est bien plus qu'un technicien de l'information. Il est gardien du lien, du sens et de la mémoire. Dans un monde de plus en plus numérique, il est là pour rappeler que ce sont les humains qui donnent sa vraie valeur à la technologie.

Et si l'avenir numérique dépendait de notre capacité à rester profondément humains ?

Alors quelle place accordez-vous à l'humain dans vos projets ?

Vos utilisateurs sont-ils acteurs ou spectateurs ?

Pour ceux qui ont pleinement impliqué les utilisateurs avez-vous bien réussi vos projets ?

Quelle est la place du SID dans les organisations à l'ère du tout numérique ?

Limites

Cette recherche présente plusieurs limites, d'ordre méthodologique, empirique et théorique, qu'il convient de rappeler afin de situer la portée des résultats.

Sur le plan méthodologique, l'étude repose principalement sur une approche qualitative et exploratoire, fondée sur des entretiens et des questionnaires réalisés auprès d'un nombre limité de participants. Les données recueillies traduisent avant tout des perceptions et non nécessairement des pratiques observées dans la durée. De ce fait, la généralisation des résultats doit être envisagée avec prudence. De plus, nos observations capturent un moment particulier de la transformation digitale, sans en saisir la dynamique temporelle complète, ce qui limite l'analyse longitudinale des évolutions.

Sur le plan empirique, les situations étudiées notamment celles d'Orange et de l'AGIRC-ARRCO offrent un éclairage riche mais contextualisé. Les résultats dépendent des spécificités organisationnelles, culturelles et managériales propres à ces structures. Ils ne prétendent donc pas représenter l'ensemble des organisations engagées dans un processus de digitalisation.

Sur le plan théorique, notre cadre conceptuel met volontairement l'accent sur certaines dimensions de la transformation les savoirs tacites, le lien social, et la dimension humaine du changement. Ce choix, cohérent avec notre problématique « digitaliser sans déshumaniser », a conduit à laisser en arrière-plan d'autres aspects tout aussi pertinents, tels que les rapports de pouvoir, les enjeux politiques ou les logiques économiques sous-jacentes aux projets numériques. Nous n'avons pas traité les rapports ou la volonté politique dans la conduite des projets de transformation digitale à bons termes.

Enfin, la notion même de « déshumanisation », au cœur de notre réflexion, mériterait une problématisation philosophique plus approfondie. L'étude ouvre ainsi des perspectives de recherche futures visant à explorer cette tension entre technologie, pouvoir et humanité sur des temporalités plus longues et dans des contextes organisationnels variés.

Conclusion

La transformation digitale constitue une opportunité majeure pour les organisations : gain de performance, réinvention des modèles, attractivité renouvelée. Néanmoins si cette transformation se fait au détriment des relations humaines, des savoirs vécus, de l'intelligence collective alors elle risque de fragiliser ce qu'elle cherche à renforcer.

Digitaliser sans déshumaniser, c'est concevoir la technologie comme une médiation, et non une substitution. C'est intégrer dès l'origine les dimensions humaines, éthiques et cognitives dans la gouvernance du changement. En somme, c'est choisir de faire du numérique un levier de résilience, plutôt qu'un facteur de rupture.

L'intelligence organisationnelle ne réside pas dans les outils, mais dans la capacité des individus à apprendre, à coopérer, et à transmettre. La transformation durable des organisations passe donc par une alliance réfléchie entre technologie, culture et humanité.

« Digitaliser sans déshumaniser, c'est choisir la technologie pour ce qu'elle apporte, sans renoncer à ce qui nous relie.»

Et si l'avenir numérique dépendait de notre capacité à rester profondément humains ?

Alors quelle place accordez-vous à l'humain dans vos projets ?

Vos utilisateurs sont-ils acteurs ou spectateurs ?

Pour ceux qui ont pleinement impliqué les utilisateurs avez-vous bien réussi vos projets ?

Quelle est la place du SID dans les organisations à l'ère du tout numérique ?

Bibliographie

Alter, Norbert. (2013). L'innovation ordinaire. Paris : PUF.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton. Disponible en Ligne http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf

Castells, Manuel. (2010). The Information Age : Economy, Society, and Culture. Volume I, The Rise of the Network Society. Oxford : Blackwell. Disponible en ligne

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781444319514.fmatter

Crozier, Michel., & Friedberg, Erhard. (1977). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Paris : Seuil. Disponible en ligne https://ambitionterritoires.eu/wp-content/uploads/2018/04/CROZIER-Acteurs-et-systemes.pdf

Floridi, Luciano. (2014). The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality. Oxford : Oxford University Press.

https://issc.al.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/2/2022/05/Luciano-Floridi-The-Fourth-Revolution_-How-the-infosphere-is-reshaping-human-reality-Oxford-University-Press-2014.pdf

Galliers, R. D., & Leidner, D. E. (2012). Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems. London : Routledge.

https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/PDBF/strategic_information_management.pdf

Gérard, Vallery, Marc-Eric Bobillier Chaumon, Eric Brangier, Michel Dubois. (2024). Psychologie du Travail et des Organisations : 120 notions clés - 3e édition. Paris : Dunod.

Kane, Gerard. C., Palmer, Doug., Phillips, A. Nguyen., Kiron, David., & Buckley, Natasha. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. Disponible en ligne https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-strategy-digitally-mature/15-MIT-DD-Strategy_small.pdf

Kotter, John. (2012). Leading Change. Boston : Harvard Business School Press.

https://www.google.fr/books/edition/Leading_Change_With_a_New_Preface_by_the/8jjZc6OX3O0C?hl=fr&gbpv=1

Mintzberg, Henry. (2009). Managing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press.

Polanyi, Michael. (1966). *The Tacit Dimension*. London : Routledge.

https://monoskop.org/images/1/11/Polanyi_Michael_The_Tacit_Dimension.pdf

Porter, Michaek. E., & Heppelmann, James. E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review, October 2015.

https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2015/09/How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Companies.pdf

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge : Cambridge University Press.

https://www.researchgate.net/profile/Mellony-Graven/publication/225256730_Wenger_E_1998_Communities_of_practice_Learning_meaning_and_identity/links/54747aee0cf245eb436de0ca/Wenger-E-1998-Communities-of-practice-Learning-meaning-and-identity.pdf

Westerman, Georges., Bonnet, Didier., & McAfee, Andrew. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press.

http://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf

Zuboff, Shoshana. (1988). In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York : Basic Books.

Jean-François, Lucas, Intelligence artificielle : « L'humain, qui est le point de départ de tout dispositif numérique, doit rester le point d'arrivée ». Disponible en ligne : https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/04/05/intelligence-artificielle-l-humain-qui-est-le-point-de-depart-de-tout-dispositif-numerique-doit-rester-le-point-d-arrivee_6226135_3232.html

Doueihi, Milad. (2011). Pour un humanisme numérique. Seuil.

Turcq, Dominique. (2022). Alerte : trop de digitalisation tue les relations humaines : Institut Booszone. https://www.boostzone.fr/2022/03/29/alerte-trop-de-digitalisation-tue-les-relations-humaines/

Dorian Seillier (30 avril 2015). "Les Experts RDI" : un projet de capitalisation des savoirs pour Michelin. Conduite de projet. Consulté le 24 avril 2025 à l'adresse https://doi.org/10.58079/be92

Rock Guinguinni. Quel accompagnement au changement pour les utilisateurs dans le cadre d'un projet de gestion documentaire : cas de la Fédération AGIRC-ARRCO. Disponible à l'adresse : https://portaildocintd.cnam.fr/GED_SUW/195571391375/GUINGUINNI.pdf